

近代経営における「集団管理」の展開

坂 口 幹 生

一

ここに集団管理と云うのは、「個人管理」に対する「集団管理」と云う意味である。

あらためて云うまでもなく経営管理ないしは管理活動と云うのは、もともと実行活動、作業活動に対する管理と云うことである。勿論今日の大規模に発達している近代経営においては、管理活動と云っても、それは機能的にますます分化し高度化し、組織的にもトップ・マネージメント、ミツドル・マネージメント、ローワー・マネージメントと階層化し、きわめて複雑なものとなっていることは周知のごとくである。しかしその始源にさかのばれば、もともと管理活動と云うものは、実行活動、作業活動に対する管理と云うことから出発している。

ところがこうした管理活動も、さらにこれを中世期的なワンマン・ビジネスあるいは小規模経営にさかのばれば、実行活動、作業活動と管理活動とは、いまだ分化せず、実行しながら管理し、管理しながら実行すると云うように過程的に同時連続して行われるか、あるいは本来作業活動の担当者たるべき労働者が同時にその作業の管理活動をも担当すると云うように同一人で兼ね行い、いまだ組織上の分化が行われていなかったことも、あまねく人の知るところである。しかしながらすでに常識的によく知られているごとく、元来管理活動と云うことは知能的、判断的、計画的

包括的な性質の仕事であるに対し、作業活動はどちらかと云えば、肉体的、実行的、部分的な性質の仕事である。しかるに経営原則の常識から云えば、元來性質を異にする二つ以上の仕事を同一人が同時に担当すると云うことは、きわめて非能率、非合理的であることは云うまでもない。かくして工場管理上この不合理を逸早く認識し、管理活動はむしろ雇主、企業者の担当すべき仕事であるとして、これを労働者の作業活動より分離し、管理と云う仕事、機能を自覚的、積極的にとりあげた最初の功労者こそ科学的管理法の創始者たるテラーであつたことは、今日あまりにもよく知られている事実である。

さて以上のごとく管理活動はもともと実行活動、作業活動に対する管理活動であると云うことは明確に確立されたのであるが、しかしテラー以後の伝統的な経営管理においては、その管理の対象たるべき作業活動の担当者たる労働者の取扱ひ方、取扱ひの態度あるいは労働者観において、なお次のごとき特質あるいは欠陥を持っていたことは否定できなかった。

一、労働者を単に自然力としての労働力の保持者としてのみ考え、一個の人間として取扱ひなかつたこと。

たとえばテラー・システムにおいては、労働者の労働力、労働エネルギーをいかに有効に働かせるかと云う観点から、時間研究や動作研究に一つの大きな重点がおかれていた。勿論経営は広い意味での生産の場であり、この生産が労働力と機械設備力とによって遂行せられるものである以上、労働者を労働技術的な作業面より捉えることは、きわめて必要なことであろう。しかし労働力は単なる自然力と同一視すべきものではなくして、その保持者、発現者が肉体や精神や感情を持った人間としての労働者である以上、たとえ労働力を考える場合においても労働技術面とは異なる次元にまで掘り下り、人間としての現存在の姿において理解してくることが必要とされねばならないであろう。

二、労働者を単に経営的手段性においてのみ捉え、その主体性において認識することを見失っていたこと。

テラー・システム以来の伝統的な経営管理が、労働者をひたすら作業面、労働技術面においてのみ捉えてきたと云うことは、別の観点よりすれば、労働者をただ経営的生産の手段性においてのみ捉えてきたと云うことである。

勿論さきにも一言ふれたように、経営はもとも一定目的を追求するための組織体である。したがってそこにある一切のものは、この目的実現のための手段と考えられなければならないことは当然である。そして労働者といえども決してこの例外をなすものではない。このことはいわゆる経営の民主化と云うことが、いかに強調されようとも、目的構成体としての経営の本質からして、否定できないところである。しかし労働者を手段性において考えたと云っても、ただそれを機械や道具、手足のごとく考えたと云うことは、資本主義初期の段階の考え方であって、資本と経営の分離した近代経営においては、最早そうした考え方は成立し難いものと云わねばならない。けだし資本主義初期の段階にあつては、企業なり経営と云うものは、企業者個人の私利利潤追求のための手段的な生産の組織体であり、したがって、そこで働いている労働者も、それ以上に手段的に考えられていた。しかし資本と経営の分離している近代経営においては、「経営と云う組織体それ自体」と云う考え方が強くなり、「経営者」といえども昔日の「企業者」とは異り、最早経営の私的所有者ではなく、かえって経営と云う組織体を構成している一機関にすぎないと考えられるに至っているのである。したがってこのような経営観よりするならば、経営者の使用している労働者といえども、最早単なる経営的生産の手段としてではなく、経営を構成する一メンバー、経営機能の何かを主体的に担いあげている一構成員として考えなければならぬようになるのである。そして労働者をこのようにその主体性において捉えると云うことが彼等をしてより高く、経営目的実現のために貢献せしめる所以であることが、ますます顕著にされつつある時代なのである。

三、労働者を単に合理主義的、利己主義的なホモ・エコノミカとしてのみ取扱ひ、彼等が現実的にはきわめて非合

理主義的な感情の持主であることを忘れていたこと。

アダム・スミスの古典派経済学以来、正統派理論の前提におかれていたものは常にホモ・エコノミカであった。周知のごとくホモ・エコノミカと云うのは、きわめて合理主義的、利己主義的、獲得主義的な経済個人であって、こうした経済個人の欲望論から出発して利用や限界利用を説き価値や価格の経済理論を展開してきたのが従来の正統派経済学であった。産業経営の世界においても、こうした思想をうけ入れ、ホモ・エコノミカを前提として一切の管理技術がうち立てられてきたことは、まことに当然のことであると云わなければならない。たとえばテーラーがその科学的管理法第三原則において「事実と法則に基づいて打ちたてられた合理的、客観的な経営原理には、労資双方とも協同的に服従していかなければならない」と云う、われわれのいわゆる「科学的民主主義」の原則を明確にしたのも、結局は労働者も企業者もホモ・エコノミカとして合理主義的なものであると云うことを前提としているからに外ならない。また今日まで労働者の労働能率を増進せしめるため工夫せられてきた一切の能率給はすべて労働者はホモ・エコノミカとして利己主義的、獲得主義的な人間であると云うことを前提としているものであることは云うまでもない。

このように従来の産業経営は、合理主義、利己主義の諸原則の上に展開され、そしてそれ故にこそ、今日まで大きな発展をとげてきたのである。しかしながら元来合理主義なるものは、客観主義に通ずるものであり、そこでは主観的なもの、私的なもの、人間的な欲求、感情と云うものを排除する。これらのものの排除なくしては客観主義はそれ自体を貫徹することはできないからである。しかるに人間の私的な感情や欲求と云うものは論理や道理でこれを改変しようとしても、どうにもならない場合が決して少くないものであり、又人間は利益打算のみでその行動を決定するものではない。時には否、意外に多くの場合において非合理的な感情や非打算的な動機で行動する場合が多いと云うことが、ここ二三十年前より研究されてきたのである。

四、労働者をバラバラに切り離された個人と観、彼等を集団の一員として取扱つて来なかつたこと。

テーラリズムにおける労働者観が、ホモ・エコノミカを前提としていると云うことは、同時にそれが労働者をバラバラに切り離された個人と観、その個々の労働者の能率を最大に發揮せしめることによって、工場全体の能率を総和として最大ならしめようとしていたことを意味する。この点に關しテラー自ら、その著「科学的管理の諸原則」の中で次のように云っている。「労働者はそれを別々の個人として取扱わないで、集団の中に編入してしまふならば、彼等は野心と進取的気性とを失ふこととなるであらう。このことは実に労働者の日常の仕事に影響するような、それぞれの動機について、これを科学的に研究する必要があることを示している。われわれの注意深く分析した研究の結果によれば、次のことが明らかにされている。すなわちそれは、まず第一には、労働者は集団の中の一人となれば、個人的野心が刺戟される場合よりも、はるかにその能率が低下すると云うこと。第二には集団として働く場合には、個々の労働者の能率は、その集団の中で最も低い能率の労働者の水準もしくはそれ以下に落ちてしまふと云うことである。結論的に云えば、労働者は集団として取扱うと、その能率は引上げられるよりも、むしろ引下げられると云うことである。」かくてテラー・システムにおいて、その能率増進の中心的な役割を果すものとされた「タスク」課業も結局は個々の労働者の標準作業量であり、この課業を基準として個々の労働者の能率を競争的に増進せしめ、その総和としての工場全体の能率を最大ならしめんとしたものであることは、きわめて明白な事実である。しかしながら考えてみれば、今日の工場ないし経営において、多人数で働いている労働者の一人一人の能率を最大に發揮せしめるように工夫しただけで、はたしてその工場ないし経営全体の能率の総和が最大になりうるものであろうか。なるほど單純なる算術的計算においては、個々の項を最大にすれば、その総和は最大になる。しかし工場とか経営と云う多数の人間が寄り集まっているところでは、必ずしも機械的な計算通りにはいかない。第一今日の工場や経営

における仕事、作業と云うものは、分業的に個々に分担せしめられているのであるが、しかしこれを裏替えしにみるならば、それは協業として相互関連的に結びつけられていることを意味する。このような場合には個々の労働者が、自らの分担する仕事だけについて、最大の能率を發揮しようとしても、自分の能力では如何とも左右することのできない客観的、外在的、総合的な各種の事由が生じ、自分だけがいかに力んでみてもその能率を最大にすることができないような事態さえ生じて来る。また一人一人の労働者をバラバラの個人と考え、お互いを競争させることによって能率を最大限に發揮せしめようとしても、こうした競争の結果は必ずや同僚間あるいは上級者、下級者間において嫉妬心や猜疑心さては対抗意識、敵愾心などを生ぜしめ、職場の不安と動揺を引起すことによって、かえって全体の能率を低下せしめることがありうるのである。個人の持つすぐれた能力、これは勿論必要なものであるが、それと同時に併せ要求せられるのが協調性であることは、一般に認められているところである。あるいはこうした能力上の競争が派閥や勢力争いを引起したり、特定人に対する好き嫌いを生ぜしめることが、全体の能率をいかに低下せしめる結果を生ずるかは、しばしば現実的な事実としてわれわれの等しく見聞するところである。しかしておよそのような全体的な能率低下の原因を生ぜしめるのは、労働者がすべて今日、職場、経営において集団生活をなし、複雑な人間関係の中に織り込まれている事実起因するものに外ならない。しかるにテラーは先にも触れたように、「労働者の日常の仕事に影響して来るそれぞれの動機について、これを科学的に研究する必要がある」と指摘しながら、労働者を単に自然力としての労働力の保持者としてのみ考えていたため、動作研究や時間研究のごとく、自然科学的分析は詳細にこれを行ったにしても、社会科学的な集団関係、人間関係的な分析には到底それに想い至らず、労働者を集団の一員として取扱うどころか、かえってこれを嫌悪して、バラバラなものとして取扱ってきたのである。

さて以上われわれは、テラー以来の伝統的な経営管理にあっては、いかなる労働者観がとられ、そしてそれに基づいて、いかなる管理方式が打ち立てられてきたかを指摘するとともに、それが近代経営を場とするかぎり、どのような欠陥を持つものであるかを明らかにしてきた。これを要するに労働者の人間的自覚が、今日のごとく進んできた反面、ますます大規模、複雑、高度化していく近代経営においては、労働者を単に経営目的達成のための技術的手段としてのみ軽視せず、職場や経営を構成し、その機能活動の一部を主体的に担いあげている人間と考え、しかもなお職場集団、経営集団の一員として複雑な人間関係の網の結び目に立つものとして理解すること、したがって又このような経営状況の中にあつては、労働者は個々バラバラに切り離して「個人管理」の対象とすべきものにあらずして、むしろ自主的な集団の一員としてその中に包摂し、集団そのものを管理の対象としていかなければならないような時代に到達していることを明らかにしたのである。

しかしながら考えてみれば、このような意味での集団管理と云うことは、云うべくして容易ならざる問題である。なぜなればここで「集団管理と云うのは、個々の労働者の人間としての主体性を生かしながら、しかもなおこれを全体的な集団の中に内包せしめ、集団そのものを管理対象とすることによって、経営全体の能率をあげてゆこうとするものであるから、そこには個人の自主性と集団の全体性との間に、原理的に何か矛盾対立するものが存在するかの如く考えられるからである。

しかるに理論的、原理的には、きわめてむづかしいこの集団管理の問題も、実証的には意外な方面よりその解明のいとぐちが見出されるに至った。それは今日ではテラーの科学的管理法の名にも劣らず有名になり、万人周知のエ

ルトン・メーヨーによる「人間関係論」の研究に外ならない。エルトン・メーヨーの最も有名な研究の一つは、例のホーソン工場における照明度の実験である。周知のごとくヴント以来産業心理学上、伝統な原則の一つとなってきたものは、「労働者の労働能率は、労働時間の長短、休憩の仕方、照明度の大小、賃金支払の方法など肉体的、経済的条件のいかんによって左右されるものである」と云うことであつた。そこでホーソン工場では、五人の女工を選び、照明度を何度にしたときに作業者の能率が最大になるかと云うことを、実験数値によって測定しようとしたのである。ところがこの実験は伝統的な産業心理学上の原則からすれば明らかに失敗に帰した。何故なればこの実験においては、照明度を低くすれば作業員の能率は低下するものと考えられていたのに、ちつとも能率は下らない。照明度を明るくすれば勿論能率は上つたのであるが、そうすると隣にいた照明度を一定にしてある他のチームまでが能率をあげ出したからである。ところが当時個人心理学より漸く集団心理学の研究に興味をよせていたメーヨーは、この失敗と思われた実験の結果を、その他各種の実験と併せ研究し、ついに一つの新しい原則を発見確立するに至つた。それは「労働者の能率は、労働時間、休憩の仕方、照明度、賃金支払いの方法など、肉体的、経済的諸条件のいかんによるよりも、むしろその労働者を取りまく各種の人間に対する態度、感情のいかんによって、より大きく左右されるものである」と云う新原則であつた。すなわち人間関係、集団関係がより大きく労働者の労働能率に影響をおよぼすものであると云うのである。

そしてこのような新しい原則の発見確立によって、従来の経営管理方式はここに一大革新が加えられ、いわゆる「集団管理方式」ないしは「人間関係論的管理方式」なるものを生ましめるに至つた。しからば云うところの集団管理方式とは、そもそものいかなる内容を有するものであろうか。いまこれを根本的に解明するためには、われわれはここで社会学ことにデュルケイムの社会学に従つて「集団」ないし「集団社会」そのものの構造を明らかにしておかなけ

ればならない。

デュルケイムに従えば集団ないし集団社会が成立するためには、ジムメルの云うように多数人の間に単に「心的相互作用」が存在するだけでは十分とは云えない。そこには多数人の間に、もっと客観的、具体的な行為、思惟、感情の様式が成立していなければならない。そして彼はこれを「社会的事物」なる名を以て呼んだ。たとえば、経営者の寄り集りである経営者協会と云ったような集団には、その集団特有の行為、思惟、感情の様式があり、労働組合と云ったような労働者の集団には、やはり労働者特有の行為の仕方、物の考え方、感じ方を持っているものである。またある会社または職場の従業員は、その会社なり職場集団特有の行為の仕方、物の考え方、感じ方を持っており、それは明らかに他の会社または職場のそれとは違っているところがある。このように一定の集団社会には、それ特有の行為、思惟、感情の様式が成立しているものであり、またこのような様式の成立していないところでは、そこにいかに多くの人々が寄り集っていても、それは一つの集団、集団社会とは云えないのである。

ところがこのような行為、思惟、感情の様式には、およそ二つの種類が存在する。一つはその集団社会全体の目的を達成するため、集団の支配者によって意識的、合目的々に作られたものであり、これらは何等かの形において公表せられているものである。第二のものは別に集団社会全体の目的実現とは関係なく、集団構成員の間にいつとはなしに自然的に成立した行為、思惟、感情の様式であり、これは表面的には一寸見分けがつかないものが多いのである。周知のごとく、通常前者を集団社会の公式な様式、後者を非公式の様式と呼んでいる。

それでは一つの集団社会内には、何故このように異った二つの様式が存在するのであるうか。さきにも指摘したように、もともと公式な様式と云うのは、集団社会全体の目的を合理的に実現するため、その集団の支配者によって公式に作られたものである。集団の全体的目的実現のためのものであれば、それはその集団構成員の私的、個人的

欲求や感情を考慮に入れて作るわけにはいかない。合目的、合理的なものは、常に客観的なものでなければならず、客観的なものたるためには構成員個人の欲求や私情、人間性を酌量しては到底不可能であると思われるのが従来の考え方であるからである。ところが人間の個人的な欲求、私情、人間性と云うものは、人間の本能に深く根ざしているものであって、これを合理主義、客観主義の立場より、いかに排除し、抑圧しようとしても、一時は蟄息することがあっても、いつかはどこかにその吐け口を見出して外に現われようとするものであり、またそうしなければ人間は心の安定を得がたいものである。そしてこのような構成員個人の欲求や私情が様式化されて自成了なものこそ集団社会における非公式な様式に外ならないのである。

さてこのように一つの集団社会の中には、公式と非公式とを問わず、多数の行為、思惟、感情の様式が存在し、またかかるものが存在している場合にのみ、はじめてそれは一つの集団社会と云うことができるのである。ところがこのような行為、思惟、感情の様式について、ここにきわめて重要な問題が解明せられなければならない。それは、このような様式は、一体集団社会の構成員各人に対して、また集団社会そのものに対して、いかなる意義なり作用を持っているかと云う問題である。この点に関し、われわれは次のような四つの意義を指摘することができる。

(一) それは構成員個人に対し、一種の拘束力を以て臨んで来るものである。

一集団における行為、思惟、感情の様式は、その集団特有のものであり、その集団構成員の人間関係を維持せしめているものである。したがって若し構成員の誰かが、それに従わないような場合には、集団仲間から爪弾きされたり非難されたり、時には制裁をうけて、その人はその集団に居留することができないようなこともある。

(二) それは構成員に対し、その集団社会への帰属感を与えるものである。

しかし様式は、ただ構成員に対し、拘束力や強制力を以て臨んで来るばかりではない。若しそれらの様式が構成員

にとつて、心から満足するものである場合には、構成員は進んでその様式に従わうとし、それを通じて、その集團社会への帰属感を強めることとなる。換言すればその集團社会の一員たることに喜びを感じ、その集團への協力を惜しまず、ますます忠誠をつくすこととなる。

(三) それは構成員の能力を拡大せしめ、彼等に眞の自由を与えるものである。

集團社会の諸様式に従うと云うことは、進んでその集團社会の一員たろうとすることを意味するものであるが、こうした意欲は一体何故に起つて来るかと云えば、そうすることが構成員個人に對し、その能力をより拡大せしめ、また眞の自由を与えるからである。まず第一に今日の社会においては、個人は一人ボツチでは、十分にその人格なり能力を発揮することはできない。たとえば、いかに体力の強健な人といえども、自分一人で何もかも生産し、自給自足の經濟生活を営んでいくことは困難である。勿論無理にそうしようと思えば、絶対に不可能と云うのではないが、しかしそうした場合の彼の能力の發揮の程度、したがつてはまた生活水準の程度は知れたものである。それよりも広い經濟社会の一員となり、自らはその最も得意とする能力だけを最大限に發揮してその生産をあげ、不得意すなわち比較的能力の劣っている生産については、これを得意とする他の人々に任せ、相互に有無相交換していく方が、彼の能力は最も適當、最大に發揮、拡大され、したがつてその生活水準の程度、内容もはるかに豊かなものになりうる。又自分には働く能力はあつても、さりとて自ら事業を經營するだけの資本のない者ならば、ある会社に勤め、会社と云う集團社会の一員となつた方が、より彼の能力を十二分に發揮できることとなる。

かくのごとく今日の世の中では、人間個人は自分だけでその能力を發揮しているよりも、何等かの集團社会に結合した方が、より大きく彼の能力を拡大せしめることができるのであるが、今このことを集團社会そのものの立場に立つて考察するならば、集團社会全体の力と云うものは、その構成員が個々バラバラに持っている個人的能力の總和以

上の力を創造し確保することができることを意味する。この点チエスター・バーナードはその組織論の中で次のように云っている。「たとえば五人の努力が、一つの体系すなわち組織の中で統合される場合には五人の努力の単なる総計において現われるものとは、その量および質においてははるかに異なる何等か新しいものを創り出す。」と

四 それは構成員個人に対し集団社会内での安定と均衡とを保たしめるものである。

一つの集団社会内に構成員の守るべき行為、思惟、感情の様式が存在していると云うことは、自分の方で一定の様式に従って行為し、思惟し、感得した場合、相手方からリアクションとして何が期待できるかを予測することができる。何故ならば、相手方もまたそうした一定の様式に従わなければならないからである。われわれの集団生活において「予定ができる」と云うことは、われわれの生活が一つの安定を確保していることを意味する。

また集団社会内での様式は、その集団社会内での構成員の役割、機能、地位、権限なども定めておるから、構成員にとっては他の人々に対し、自らがどのような関係にあるのか、自らを位置づけ、他を犯すようなことなく、一定の集団的均衡を維持せしめるものである。

さて以上のように社会学的にみて、一般に集団社会の中には、いろいろそれ特有の行為、思惟、感情の様式が成立し、それが複雑な構造をなすとともに、構成員各人に対しては、各種の重要な働き、意義を持っているものである。しこうしてわれわれ経営学の研究対象たる経営も決してその例外をなすものではない。すなわち、そこには多数の人間が協働的に集り、経営全体がすでにして一つの大きな集団をなすとともに、各部、課、係など多数の職場集団が存在している。したがってそこには矢張り公式、非公式に無数の行為、思惟、感情の様式が成立していることは云うまでもない。経営における公式的な様式と云うのは、通常社規、社則、就業規則、従業員心得、事務処理規定など、各種のものに公表せられている。しかし経営、職場における行為、思惟、感情の様式は、これらのみにつくるものでは

ない。そこにはさらにもっと多くの暗黙の中に守られている非公式な行為、思惟、感情の様式が自成一、現実的にこれらの様式は従業員、経営構成員の日常活動を強く規制しているのである。たとえばホーソン実験では、従業員間に次のような不文律が成立し、それが非公式に職場集団員を強く拘束していることが明らかにされた。

- (イ) あまり仕事をやりすぎたはいけない、そう云う仲間はガツツキ屋である。
- (ロ) 仕事をサボリすぎたはいけない、そう云う仲間はずるい男である。
- (ハ) 仲間の不利になるようなことを、上役にしやべってはいけない、そう云う仲間は裏切り者である。
- (ニ) いばったり、よけいなおせっかいをやくな。たとえば検査工だからと云って鼻にかけるな。

さて経営あるいは職場と云うものは、社会学的にみて、一般に以上のような構造を持ち、そこで日常の作業活動が行われているのである。したがってこれら作業活動の能率をあげようとするならば、それを単に作業技術面においてのみ捉えず、その作業活動を実行する従業員の人間的な現存在の次元にまで掘り下り、そこで集団社会的に彼等がいかに規制され解放され、拡大されているかを十分に理解しなければならぬ。しこうしてこの理解において集団そのものを管理対象とし、集団性を経営目的々に善用することによって集団内に均衡と安定とを保持しめ、充ち満ちた満足感と意欲を以て、彼等の主体性と能力を総和として最大に發揮せしめるようにすることこそ、ここに新しく発見確立されるに至った「集団管理」の本質であると云うことができるであろう。そしてまた、かかる集団管理においてこそ、さきに指摘した、集団の全体性と個人の自主性が、はじめてよく矛盾することなく統合されうるものと云わねばならない。

三

しからばより具体的に云ってこの集団管理においては、いかなる実践方式がとられるものであろうか。

(一) 集団目標の明確化と持続化

この点に關し、まず第一に指摘しなければならないことは、集団管理においては、何よりもまず、その集団の活動目標、協働目標が常に明確にされていなければならないと云うことである。この集団目標の明確化なくしては、構成員の協働、結合は到底果しえないからである。集団社会としての経営は、目的構成体として常にそれ自体の究極目的を持つものとされている。そして資本主義的経営においては一般に、この目標は最大利潤の獲得にあるとされているのであるが、しかし近代経営の發展は、必ずしも経営究極の目的を最大利潤の獲得と云うことに一義的、單純に割り切らせない事態を生ぜしめている。良質低廉なる財貨もしくは用役の供給と云う、フォード以来のソーシアル・サーヴィス、また近くにはドラッカーなどに強く謳われている経営と云う組織体それ自体の存続性など、近代経営にとっての究極目的は必ずしも一元的なものでなくなりつつある。これらの諸目的をデイヴィス流に、コロラリーなものと云ふサブシディアリーなものとして体系づけるにせよ、いずれにしても経営究極の目的を明確に確立することは集団管理にとってはきわめて重要なことと云わねばならないであろう。

経営全体集団の目的にしてすでに然り、経営を構成する内部諸集団の目標に至っては、勿論公式社会構造的に夫々その集団の目標が明確化されているのであるが、しかし、これらの内部諸集団が複合化し、階層化すればするほど、経営の末端集団においては、集団としてのそれ自体の目標は、とかく不明確化し、集団構成員の協働意識を薄弱化ならしめたり、時にはあらぬ方にその集団活動の方向を持っていく場合さえ、決して少しとしないのである。

集團管理にとって集團目標は、單にそれが明確に示されるだけでは充分でない。同時にその確固たる一貫性が必要とされる。勿論今日の經濟社会においては、經營情況は常に変動する、そしてその變動に即応して集團目標もまた發展せしめられていかなければならないであろう。しかし一定の經營情況の中にあつては、集團目標は常に確固不變のものでなければならぬであつて、正当な理由もなく、またそれが明白に説明せられないままに集團目標がたえず動揺するとき、それは集團構成員にとって不安を引起すのみでなく、やがては集團ないしは集團のリーダーそのものに対する不信の態度を引起すことになるであらう。

(二) 機能、権限、責任の明確化

集團管理の實踐方式の第二として、われわれが考慮しなければならないのは、その集團内における構成員の役割すなわち機能、権限、責任が明確にされなければならないと云うことである。集團活動をなす場合、構成員各人の能力を適材適所に最大に發揮せしめること、ならびに仕事についての相互關係をはっきりさせることは、基本的に重要なことであるからである。いまこゝした關係は集團内において、縦および横の關係について考慮されなければならない。縦の關係とは、同一の性質を有する仕事の範圍内で、その仕事遂行上の指揮および命令に關するものである。たとえば部長、課長、係長、一般従業員などのごとき相互關係であつて、云わば上下の階層關係を意味している。これに対し横の關係とは、たとえば、購買、製造、販売、労務、財務など經營活動の遂行に當つて過程的に生ずる關係である。そしてこれらの機能を適材適所に遂行する各人に対しては、それぞれに必要な権限とそれに伴う責任を持たせるとともに、相互に相犯しまた相互に重複しないよう、明確に定めておかなければならないことは云うまでもない。個人の活動ではなく、集團活動にあつては、このような明確な機能と権限と責任の確定あるによつて、はじめに集團全体として統一づけられ、均衡と安定とを保ちうるわけであり、また構成員各人の主体性をこれによつて生かし

ていくことができるわけである。

さて、以上のごとき集団目標達成のための機能、権限、責任の明確化は通常経営集団の公式社会構造として組織上表面に示されているものであるが、しかしこのような公式な機能、権限、責任とは別に、経営内部には各種の非公式な集団があり、又それに伴って、その内部に非公式な機能、権限、責任が容認せられていることは周知のごとである。このような非公式な役割はもともと経営集団の公式目的とは関係のないものであるから、公式な集団構造においてリーダーたるものが、必ずしもここで同じリーダーたる地位につくものとは限らない。たとえばこのような非公式な集団にあつては、平従業員がリーダーとなり、課長が平の構成員になることさえありうる。経営的集団管理の立場より云うならば、こうした非公式な役割は、非経営的であつても、反経営的でないかぎり、これを容認する方が、かえって公式集団の均衡と安定とを助長する場合さえありうるのである。

(三) 帰属感の育成

集団管理の実践方式として、第三に指摘せねばならないのは、集団構成員に対し、経営参加の機会を多くあたえ、集団ひいては経営への一体感、帰属感を強めしめるように努力すると云うことである。一体に集団なり経営への一体感、帰属感と云うものは、その集団なり経営なりの全体に自己が参加し、自己が実現されていく場合に、最も強く生ずるものである。しかるに近代経営においては、それが大規模化すればする程、経営機能は分化し、チェスター・バーナードがかって指摘したように、経営全体は多数の構成員個人と云うよりも、むしろ多数の小集団にわかれ、この小集団複合、積み重ねから出来上っているようになるものである。そしてこのような経営規模の拡大に伴う小集団の群立、階層化は、まずこれらの小集団をして、次第に全体経営集団との懸隔感を生ぜしめ、経営集団全体のためと云うよりも、むしろ小集団そのものために活動すると云う、セクシヨナリズムに陥らしめる。

否、それのみではない、こうした小集団そのものの内部においても、その組織化があまりに機械的にすぎると、構成員個人は、全体的な経営集団は勿論のこと、自らの属するこうした小集団そのものまでも自分に遠いものと考え、経営はただ自らの生活資金獲得の場にすぎないと考えるようになる。そしてこうした経営全体、小集団全体よりの孤立感は、全体的な経営のため、自主的、積極的に仕事をするとうよりも、自らの保身と安定のため、事勿れ主義と表裏をなすような思想を生ましめていくものである。このように経営全体から孤立し、ただ経済的な打算によってのみ行動すると云った人間が充滿しているような経営集団では、進歩と発展は到底望むべくもない。こうした場合、勿論能率給を以て刺戟すれば、彼等の仕事量はそれだけ増大する。しかし問題はただそれだけであって、経営全体とのつながりを絶たれ、主体的な自己実現の機会と望みをなくした構成員を以てしては、経営はどうしても積極的には発展しないのである。

かくて従来の産業経営においては、経営に現われきたった、こうした傾向を是正するため、いわゆる提案制度、職場委員会、労使協議会など、各種の管理技術を工夫してきたのであるが、これらのものは、いずれも、特定の個人を対象とするか、あるいは、一部の問題と構成員のみに限られたものであって、経営構成員全般に及ぶものではなかったと云わねばならない。

集団管理の本質から云うならば、少くともその集団に関するかぎり、すべての構成員を参加せしめた集団討議会、集団懇談会を出来るだけ多く持ち、各構成員の自己発現の機会を多くすることが、やがてその集団への一体感、帰属感を深める一つの重要な集団管理方式と云いうるであろう。勿論こうした管理方式は多くの時間と労力を消耗し、時に討論の結果が逆効果を生むことさえあることは、現実の多く教えるところである。しかしそれは、こうした管理方式にまだ十分熟達しない構成員であって、それを忍んで乗りこえていくことは集団管理の不可避的な悪にもひとし

いものと云えるであらう。また集団員の方向づけや、態度変更も、上役より命令するより、こうした集団討議、集団思考によって相互に啓発していくことの方が、はるかに集団管理の本質に適うものとみることができるといふことができる。

(四) コミュニケーションの適正化

集団管理の実践方式として、第四に考慮しなければならないのは、コミュニケーションの適正化と云うことである。あらためて云うまでもなく、コミュニケーションとは人間と人間との間の意志疎通および感情の交流関係を意味するものである。集団社会は多数の人間の協働と云うことを、その本質とするものであるから、この協働の実をあげるためには、構成員間に完全な意志や感情の疎通がなければならないことは当然である。特に経営集団にあっては社交集団のごとき場合とは異り、経営目的実現のための仕事についてのコミュニケーションが中心をなすものであるから、その円滑と適正を期さなければならないことは当然である。経営集団におけるコミュニケーションは、いまこれを全体経営集団について云えば、次のごとき三つの方向において行われる。

- (イ) 上方から下方へ……上層経営者によって決定された意志が、方針、計画、命令、指示、情報として下方に伝えられる。
- (ロ) 下方より上方へ……下方の一般従業員より、仕事その他に関し、報告、上申、提案、苦情、不満として、上層経営者に伝えられる。
- (ハ) 左右から左右へ……すなわち横の関係において、たとえば課から課、係から係へと通知、連絡の形をとって行われる。

経営集団におけるこのコミュニケーションの基本方向は、経営内部の小集団についても同様である。

しかるに近代経営においては、それが大規模、複雑、高度化すればするほど、経営的集団管理にとって、きわめて

重要な、このコミュニケーションの円滑性を阻害する、諸種の事情を生じつつある。すなわち、まず第一に、近代経営はそれが大規模化すればするほど、機能的に分化し、多数の機能別小集団を生みつつあるのであるが、これは経営コミュニケーションにおける横の交流の完璧を期する上において、ますますその困難さを加えつつあるものと云えよう。否これによって縦のコミュニケーションさえも、ますます複雑化し、徹底をかくことさえ生じうるのである。第二に近代経営の大規模、複雑化は、その管理組織をしますます階層化せしめつつある。勿論、大規模化が直ちに階層化を生むものではなく、ピラミット組織の底辺の長い経営組織においては、その割に階層化は少い場合もありうる。それは業種や経営最高政策のいかんによって種々異なるものがありうるであらうが、ともあれ、かくのごとき階層化は、上層者と下層者の間にいよいよ大きなソーシャル・ディスタンスを生ぜしめ、上方より下方へのコミュニケーションにおいて、ますますその正確さと徹底さを欠く危険を生ぜしめ、また下方より上方へのコミュニケーションをして、ますます稀薄化、歪曲化せしめる事情を含んでいる。第三に近代経営は、それが高度化すればするほど、管理の全体化、集中化を生みつつあるものであるが、かくのごとき傾向はコミュニケーションの強化、高度化を要求してくるものである。ただし全体管理や集権管理はディスタント・コントロールと表裏をなすとともに、それだけ管理技術の総合化、高度化を必要とするものであるからである。したがって近代経営においてはコミュニケーションのこの必然的要求に応ずるだけのコミュニケーション技術が発展せしめられ、またこれを可能ならしめるだけの経営情況が改善されている場合には、ますますその能率をあげていくことになるが、若しかかる諸条件が完成されていない場合には、コミュニケーションの円滑性はそれだけ阻害されることとなるであらう。以上いづれにせよ近代経営は、それが大規模、複雑、高度化すればするほど、集団としてのコミュニケーションの円滑性を阻害する諸事情を、いろいろと生みつつあるのであるから、集団管理の立場からは、それを克服して、集団活動を最も能率的なら

しめるだけのコムミユニケーション対策を講じなければならない。

尤も以上のべたところは、経営目的達成のための公式なコムミユニケーションについてであるが、集団管理として茲に特に注意しなければならないのは、経営集団には、以上のべたような公式なコムミユニケーションだけでなく、非公式なコムミユニケーションの流れがあると云うことである。たとえば極秘にしておいた筈の人事問題が、発表前にどこからともなく洩れ伝えられたり、あらぬ噂やデマが急速かつ広範に飛んだりすることは、いずれの集団社会においても、常にみられるところである。そしてこうした非公式なコムミユニケーションは経営集団の公式構造が、厳密に形式化すればするほど、かえって強く流れるものである。勿論こうした非公式なコムミユニケーションが、常に悪意のあるデマや噂ばかりに止まるものとは限らない。時には経営目的にとって積極的な効果を持つ場合だって決して少くはないのである。たとえばある場合にはマニュアルに書いてある仕事のやり方や上司の指図よりも、同僚の意見の方がより能率をあげしめることもあるし、上司より公式の命令によって指導するよりも、同僚間で話し合った方が、より円滑、能率的に仕事が運ぶ場合さえありうるのである。

最後に経営コムミユニケーションについて集団管理上、特に留意しなければならない、もう一つの重大な問題がある。それは意志の疎通と云つても、それは単に電信のキイが符号を送るようなものとは異り、それは同時に感情の交流を伴つて生じ、それが意志の疎通を妨げたり、逆に効果的たらしめるものであると云うことである。けれどコムミユニケーションは、その方向なり、径路なり、技術的手段をいかに合理化してみても、結局それを発し、また受取る者は人間であるから、人間の感情がそれに伴うことは避けがたいからである。しこうしていまこのような意志の疎通に伴う感情の交流は、上下の方向をたどるコムミユニケーションの場合に、最も多く発生するものである。けれど、上級者と下級者は社会的地位と権力を異にするものであるが、この場合人間としての上級者は、とかくその権威を示

威し、あるいはその失墜を防衛せんとする、人間的感情を持つとともに、下級者は、いたずらに上級者の権力をおそれ、その鼻息を伺わんとする、人間的感情を持つことをさげがたいからである。

かくて上級者は利己的な動機から、自己の失敗と責任にかかることは、当然知らすべきことでも、部下の不詳をおそれ、正確なコミュニケーションを行わず、あるいはまた、権力を過大に示さんがため、激昂して命令するがごとき場合は、それだけそのコミュニケーションは歪曲せられて伝えられることとなる。又下級者にしても、徒らに上級者の権力をおそれるがために、その一挙手、一投足、片言、隻句にも多分の感情と邪推を交え、一喜一憂してそれを受取る結果となる。

次に下より上へのコミュニケーションにおいても、幾多の感情がまつわり、とかく正しいコミュニケーションが阻害される場合が少くない。ただし下級者は、上級者の権力をおそれたり、自らの地位と利益を守らんとする欲求感情を持っているから、上級者の好まない事実は何れをすて、ただその喜びそうな事実のみを取捨選択して報告するからである。しかしていまこのような取捨選択に当っては、次のような基準が暗々裡に採用せられている。

- (イ) 常規的、形式的なもののみを報告し、例外的なもの、個人的なもの、数字で示されないものは報告しない。
- (ロ) 自分等の落度になるようなことは報告しない。
- (ハ) 上司の個人的な好みに合ったもののみを報告する。
- (ニ) 何か変った新しい善いことを見付けては報告する。

かくて上級経営者は自分の経営は「うまく行っている」と思っている、それは加工された美装にすぎないのであって、現実とは決してようは行っていないのである。上級経営者にとって、突如として起ったと思われる経営上の突発障害も、実はこの美装の陰にかくされて積重ねられた諸原因が、一時的に、爆発したもの以外ならない場合が少なく

いのである。従って集團管理的立場より云うならば、上級経営者はいたずらに部下をおそれさすような言動は極力こ
れさげ、たとへ経営にとって不利な意見であっても、自由にこれを表明せしめるだけの、コミュニケーション態度
をとらねばならない。

四

さて以上われわれは、集團管理の実践方式のいくつかについて概観したのであるが、最後にこの管理方式にとって
その中心となるべき最も重大な問題について関説しなければならぬ。それは「集團管理とビジネス・リーダーシッ
プ」の問題である。ビジネス・リーダーシップの本質については、正直なところ、今日まで学者の意見は一致してい
ない。ある者はこれを以て、経営構成員を指導し、統制する優越的な地位であるとなし、ある者は従業員より合経営
目的な行為を引き出す能力であるとなし、また他の者は従業員をして経営目的を能率的に達成せしめるようにする機
能、働きであると規定している。しかしそのような概念的規定はともかくとして、前述せる集團管理の本質からして
なお次のことは云えるであらう。

集團管理においては、まずその協働の目標が明確に掲げられ、構成員の役割や活動のためのシステム、様式が確立
されなければならない。そしてそれとともに構成員の帰属感を増長し、その主体性を生かすため、経営参加の機会を
できるだけ多くつくるとともに、全構成員ならびに構成集團が、協働の実をあげるためのコミュニケーションが完
全に行われるようにしなければならない。しかしながらなおそれにもかかわらず、これらの目標やシステムや統制が完
完全に整備されたからと云って、その集團は最も効果的に協働の実をあげうるかと云えば決してそうではない。けだ
しこれらのシステムや統制は、集團管理の具体的、客観的なメカニズムではあっても、それに「生命を吹き込む」も

のがなければ、充分にその機能を發揮せず、従つて集團活動は積極的に遂行されていかないからである。しこうしていまこの集團管理の目標やシステムや統制にダイナミックな生命を吹き込むものこそ、ビジネス・リーダーシップである。

けだし、たとえば集團目標の明確化と云うことについて考えてみても、この集團目標なり、集團意志を決定するためには、その集團の内外を通じての深く広い状況洞察をなしてこそ初めて、その目標が可能、適切なものとして生きてくるのであり、またそうした集團目標、集團意志が、一度決定された後においても、それは時間の経過や状況の変化につれて、次第に不明確化される場合が決して少くないものである。ともすれば不明確にされ、眠らされようとする集團目標を、常に鮮明に拭い、掲げる働きをなすものこそ、リーダーシップでなければならないからである。

またこれを集團内において様式化された、あらゆるシステムについて考えてみても、それが適切に決定実施されたからと云つて、直ちにそのままが目的通りに実行されていくものではない。集團構成員は、やはり自我と主観を以ているものであるから、ともすれば自分の都合のよいように、自分の好きなように、それを解釈し、またその限りにおいて実行していかうとする性質を持っているから、これが正しい解釈を示し、それを正しく守らせていくことが必要である。集團目標達成のための公式な制度、様式にして、すでに然り、いわんやこうした目標と關係のない、非公式な集團様式に至つては、それが非經營的なものならばともかく、反經營的なものである場合には、何等かの方向づけを与えなければならぬ。

また制度とか、様式と云うものは、それ本来の性質からして、朝令暮改的なものでなく、ある程度の固定性を持っているものである。しかもこうした制度や様式に基づいて活動している構成員は、永年そこにあればあるほど与えられた集團様式、制度の中に、自らの生活を安定せしめ、ともすれば退嬰的になりがちである。しかしながらこのよう

な利己的な安定を常に求める構成員によって組織されている集団が、積極的な発展をなしうる筈はなく、その集団のリーダーシップは常にこれに配慮して、その集団の志気を喚起していかなければならない。

その他経営参加にしても、コミュニケーションにしても、それが形式的に施行せられたからと云って、直ちにその所期の目的と効果をあげうるものでない。そこにはきわめて微妙な人間の欲求や感情が、はなれがたくつきまとうてくるものであるから、その間の微妙性を洞察し、構成員をして、真に満ちみちた満足感を以て、集団に帰属し、集団のために自主的、積極的に活動するよう、たえず生命を吹き込んでいかなければならない。

かくて考えてくるならば、集団管理におけるリーダーシップの意義は、正に主導的に重要なものであると云うことができるであろう。

リヴィングストンは、かつてその著「組織および経営工学」の中で、リーダーシップを取扱い、リーダーシップこそは、制度(System)統制(control)と並んで、経営管理の三大用具であるとなし、次のごとく論じている。「制度や統制が管理のための客観的な手段であるならば、リーダーシップこそはその主観的な手段であると云える。リーダーシップは集団全体に生命を吹き込むものであり、集団活動を成功に導くための最も重要な要素である。

リーダーシップなくしては、いかに完全に組織化された集団であっても、その成功は半ばにすぎず、逆にこのダイナミックなリーダーシップを確保すれば、組織とモラルは自ら成り、成功は現実的に得られるであろう。

リーダーシップはそれ以外の集団機構に生命を吹き込む魂であり、それは仕事を単に定められた通りにしか果さないと云うよりも、何等の障害もなく最少の統制と管理活動を以て、しかもなお自主的、積極的に仕事を遂行せしめる魂である。巧みに制定された統制や制度を以てするならば、仕事は一応一定の望み通りに遂行されるであろう。しかしリーダーシップは、なおそれ以上に従業員をして自主的な創造的な力を發揮せしめるものである」と。

ゴードンのごとく、ビジネス・リーダーシップを以て、経営管理機能と同一意義に理解せず、むしろリーダーシップを以て管理機能の一要素と理解するリヴィングストンにとって、右のごとき把握は当然のことであると云わなければならぬ。

しかるにこの集団管理の最も重要な枢軸たるべき、ビジネス・リーダーシップについて、最後にもう一つ考慮しておかなければならない重要問題がある。それはビジネス・リーダーシップが持っている独自の性質についてである。云うまでもなく一般にリーダーシップと云えば、政治的リーダーシップ、軍事的リーダーシップ、宗教的リーダーシップ、学問的リーダーシップなど、種々のものがありうるわけであるが、この場合、ビジネス・リーダーシップはこれら諸多のリーダーシップといかなる点において異なるかと云うことである。

周知のごとく、たとえば政治的リーダーシップは、国民、市民と云うがごとき、政治集団の構成員の最大の利益を實現するものとして、リーダーの属する集団社会より選出せられたものである。したがって政治的リーダーシップのめざすべき利益、目標と集団構成員の利益とは常に一致し、それだけに政治的リーダーシップを発揮する者が、一旦その地位につけば、彼は常に「民の声」を聴き、云わば「下を向いて」政治的リーダーシップを発揮しておれば、それだけでよいわけである。しかるに今日のビジネス・リーダーシップにあつては、いろいろの点において、この政治的リーダーシップと異なる特質を持っている。第一、今日のビジネス・リーダーシップを発揮する経営管理者は、彼のリードする従業員集団より、云わば下より選ばれた者ではなく、少くとも法形式の上から云えば、経営の所有者たる株主またはその利益の受託者より任命されたものである。第二に今日のビジネス・リーダーシップの発揮者たる経営管理者は、彼がリードの対象としている従業員集団に属しているものではなく、少くとも現在では、従業員とその経営生活原理、構造を異にする他の集団、経営管理者集団に属しているものである。したがって同類者に対する政治的

リーダーシップと異類者に対するビジネス・リーダーシップとでは、自らその内容を異にして来なければならない。第三に以上の相違はやがて今日のビジネス・リーダーシップの志向する利益、目標が、必ずしも彼のリードする従業員集団員の利益、目標のみにあるのではなく、同時に否それ以上に資本利益または経営利益にあることを意味する。換言すればビジネス・リーダーシップは、政治的リーダーシップのように、常に下を向いて発揮されていけばよいと云うわけのものでなく、それとともに又上を向いて、経営目的志向的に、発揮されなければならないと云う二重的性格を負わされているのである。ここに集団管理の枢軸としてのビジネス・リーダーシップのむつかしさが存在する。

(註) 本稿は十八銀行における経営者教育講座において試みた講演内容に加筆したものである。それだけに内容的には常識的なものみに止っているが一応まとめとして掲載することとした。